

Janvier 2014

« Finance »

L'accord fiscal entre la Suisse et les Etats-Unis.

La Suisse et les Etats-Unis ont signé le 29 août 2013 un accord permettant aux banques suisses de payer une amende et de fournir d'amples détails sur leurs activités en échange de l'abandon de poursuites (hypothétiques ?) en cours, pour avoir traité des clients US dont les comptes étaient non déclarés.

En effet, Bradley Birkenfeld, un ex-collaborateur d'UBS à Genève, a choisi de fournir documents internes et listes de clients aux autorités américaines. Le fisc (*IRS*) et le ministère de la justice (*DOJ*) ont pu s'attaquer tout d'abord à l'UBS puis à d'autres banques suisses, les accusant d'avoir incité et aidé des contribuables américains à dissimuler des avoirs bancaires à l'*IRS*.

Si se défendre de telles accusations coûte très cher, une inculpation peut être fatale car ne banque *indicted* ne trouvera plus de correspondant pour traiter des dollars. Wegelin s'est sabordée après 272 années d'existence alors qu'elle était inculpée par le ministère public américain.

Le Conseil Fédéral s'est engagé depuis le 19 mars 2009 dans une stratégie de suppression du secret bancaire, d'application des standards internationaux en matière d'échange d'information et de renonciation à la gestion de fortune offshore au profit de la stratégie dite de « l'argent blanc » ou *Weissgeldstrategie*. C'est donc sans surprise qu'il a tout tenté pour arriver à

un accord dit « global » permettant de solder le passé, laissant ainsi nos banques qui n'avaient jamais violé la loi suisse, se déterminer par rapport à des préceptes juridiques étrangers, américains en l'espèce, n'ayant pas force de loi en Suisse!

L'accord prévoit que les banques (sauf celles déjà sous enquête) souhaitant participer au programme analysent leurs actes passés et décident avant le 9 décembre 2013, selon l'accord, à laquelle des 3 catégories elles appartiennent.

Catégorie 1 : 14 banques sous enquête au 29 août 2013. Ces banques collaboreront toutes pour éviter l'inculpation et ont fourni des leavers list, soit la liste des banques ayant accueilli leurs anciens clients américains, à la FINMA et peut être au DOJ.

Catégorie 2 : Celles qui ne sont pas sous enquête mais qui pourraient l'être. Elles devront détailler l'étendue de leurs activités dites illégales au regard du droit américain et s'acquitter d'une amende représentant 20% des avoirs détenus par leurs clients américains non-déclarés sur des comptes ouverts avant le 1^{er} août 2008; 30% pour les comptes ouverts entre cette date et fin février 2009; et enfin 50% pour les comptes ouverts par la suite. Un compte de dix millions de francs ouvert en 2007 coûtera au bas mot deux millions de francs à la banque alors qu'il lui en aura rapporté quinze mille par an.

Catégorie 3 : Une banque pouvant prouver qu'elle n'a jamais eu de client

américain non-déclaré. Toutes les informations seront validées par un expert américain, *l'independant examiner*, dont les honoraires seront énormes ! Attention par contre, à ne pas figurer sur une *leavers list* ! Un client péruvien peut avoir été classifié comme client US dans sa banque précédente.

Catégorie 4 : Les banques n'ayant pas de clientèle internationale, ou dont l'activité ne peut les conduire à traiter une clientèle américaine.

Les banques ont presque toutes communiqué en annonçant leur appartenance à l'une ou l'autre des catégories. La plupart des banques cantonales et des banques privées se sont classées en catégorie 2.

Participer à cet accord permet d'éviter des poursuites éventuelles avec le DOJ et l'*IRS*, mais apparemment pas avec d'autres émanations de l'Etat. La grande absente de l'accord est la SEC, dont le simple fait de traiter avec un client américain, sans avoir obtenu de licence préalable, revient à violer les règles. Les amendes record qu'elle distribue régulièrement devraient inquiéter les banques de la catégorie 2, qui auront payé des avocats et auditeurs américains pour décrire en détails leurs fautes commises et dont les rapports seront à la disposition des juristes de la SEC. Faute avouée sera t-elle à moitié pardonnée...ou pas du tout?

Oliver Chappaz

« L'interview de Messieurs Bertrand Gacon et Antoine Mach »

Finance durable

FR : Finance durable, finance d'impact, finance socialement responsable: de quoi parle-t-on ?

Il existe en effet plusieurs terminologies dans le domaine de la finance durable que les spécialistes du secteur utilisent pour distinguer certaines variations dans les motivations, les sensibilités ou les méthodes employées. Ces différentes approches ont néanmoins toutes un dénominateur commun : intégrer des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les choix d'investissement ou de financement, pour le bénéfice à long terme de l'ensemble des parties prenantes.

FR : La finance durable est vieille de plusieurs siècles mais n'est entrée que récemment dans le paysage financier. Doit-on y voir un signe de mode ou de maturité ?

Nous voyons cette évolution comme un mouvement de fond et non une mode passagère. Cela est dû à des facteurs externes – incitations gouvernementales, demande de certains investisseurs institutionnels et privés, attentes des ONG, consommateurs et médias quant à la responsabilité des entreprises, et internes – des analystes et gérants réalisent qu'ils ont intérêt à disposer d'évaluations complètes du profil de risque des sociétés (ce qui inclut les facteurs ESG), pour mieux maîtriser leurs risques, obtenir de la performance sur le long terme et finalement redonner du sens au capital.

FR : Certaines critiques affirment qu'il ne s'agit ici que d'une manière durable de se donner bonne conscience alors que nombre d'études montrent que la gestion socialement responsable obtient des performances comparables, voir supérieures à la gestion classique. Peut-on réconcilier investissement durable et performance ?

De plus en plus de produits de finance durable affichent en effet des performances comparables ou supérieures aux indices de référence. Plusieurs raisons à cela : la notation ESG s'est affinée et est devenue pragmatique, inclusive. Les risques de réputation liés à des scandales sociaux et environnementaux grandissent en même temps que les attentes du public et la sévérité des pouvoirs publics. Ces aspects se répercutent sur la valorisation des sociétés. Pour finir, une bonne performance ESG est souvent le signe d'un management de qualité qui agit pour l'entreprise dans une perspective de long terme.

FR : Dans les faits, la finance durable doit-elle s'opposer, compléter ou fusionner avec la gestion traditionnelle ?

La finance durable est à l'image de notre économie : diverse. Il y a un phénomène d'intégration de l'ESG dans la finance conventionnelle qui peut amener à sa dissolution, à une fusion. Mais d'autres approches reposent sur une différenciation, une labellisation.

FR : Le fond de réserve de la Norvège, le plus gros investisseur au monde avec près de 800 milliards sous gestion travaille quasi exclusivement selon des principes éthiques et durables. Est-ce un signal fort où une exception scandinave ?

C'est un modèle précurseur où l'Etat s'appuie sur la finance afin de sensibiliser les entreprises à l'intérêt public. En France, François Hollande vient de proposer un Pacte de responsabilité à l'attention des entreprises, illustration de l'élargissement de ce modèle social-libéral.

FR : Le temps n'est-il pas optimal pour que la Suisse et son historique d'innovation financière profite de son rôle de centre de compétence dans la finance durable ?

Absolument. L'heure est venue pour la Suisse de miser sur de nouvelles compétences afin de compléter ses atouts historiques durables (stabilité politique, éducation, monnaie), et de remplacer ses arguments en voie de disparition (secret bancaire). La tradition humaniste helvétique peut s'allier à son expertise bancaire pour en faire un leader en finance durable.

FR : Dernière question, comment puis-je m'informer, respectivement me former à ces disciplines et problématiques ?

Devenir membre de Sustainable Finance Geneva (SFG), ou simplement s'abonner à sa newsletter ; suivre le module de formation continue en finance durable, co-organisé par SFG, la Haute Ecole de Gestion de Genève, et l'ISFB :

<http://sustainablemanagement.ch/modules/das/programme/modules5/module10.html>

Interview réalisée le 17 janvier 2014 par F. Ruiz

« J'ai pas lu, j'ai pas vu mais j'en ai entendu causer »

Savoir quoi faire plutôt que savoir comment faire : le nouvel enjeu de la formation continue des cadres bancaires

L'émergence de la complexité dans l'univers de la banque suisse s'est traduit par une certaine remise en cause de valeurs et principes qui ont fait le succès de celle-ci pendant plus de quatre décennies.

Caractérisé par la rapidité et l'imprévisibilité, ce maelstrom met à mal également des concepts bien ancrés dans la culture suisse comme ceux de consensus, qualité, expertise ou processus.

Prenons le cas de l'environnement fiscal dans l'activité de la gestion privée. Aucun outil informatique, aucun processus n'est en mesure ni de prévoir, ni de suivre le rythme effréné des changements quasi quotidiens.

Cela veut dire que le seul rempart au risque et le seul garant de la performance, ce n'est plus le modèle organisationnel, le processus ou l'outil mais le collaborateur... s'il en est capable.

Un collaborateur compétent et motivé pourra non seulement faire ce qu'on attend de lui mais également prendre la bonne décision en cas d'imprévu ou d'urgence. Car aujourd'hui, l'époque est au darwinisme économique. Ceux qui survivent ne sont pas les plus forts mais les plus agiles !

En conséquence, nos cadres bancaires ne peuvent plus être seulement de bons petits soldats, relayant l'info du haut vers le bas et du bas vers le haut. Ils ne peuvent plus se contenter d'être les garants du respect des procédures et des budgets car désormais, ils répondent à une obligation de résultat et non plus de moyens et ce notamment en cas d'imprévu.

Leur besoin de leadership devient alors de plus en plus patent et il n'est pas un jour sans que je rencontre un DRH qui me questionne sur comment développer le leadership de ses managers.

En fait, il s'agit d'une profonde remise en question des compétences managériales clé que les banques cherchent à attirer, développer et conserver. Il y a peu encore, le leadership était l'apanage exclusif de l'équipe de direction voire du Comité exécutif. Aujourd'hui, c'est tout leur management que les établissements souhaiteraient voir agir comme des intra-preneurs. Agile, autonome, visionnaire, innovant, responsable, captant les signaux faibles, communiquant, sachant initier et conduire le changement... voilà désormais le mouton à vingt pattes recherché par les banques. Et tant pis si celui-ci est un peu moins docile, un peu moins facile à gérer, de toute façon on ne peut plus se passer de lui.

Les managers aussi l'ont bien compris, eux qui se pressent dans les programmes de formation développant ces compétences de leader. Ces programmes postgrade, essentiellement des MBA ou des MAS, demandent aux participants de cesser de se focaliser sur le "comment" pour se concentrer sur le "quoi". Ils leur proposent d'adopter une nouvelle posture et un état d'esprit différent plutôt que de leur inculquer un savoir et des savoir-faire.

En septembre dernier, nous avons lancé un Executive Master HES en banque et finance. Le succès a été au rendez-vous. Bien sûr la qualité extraordinaire des participants et des intervenants y a été pour beaucoup de même que le travail acharné de l'équipe de l'ISFB. Mais ce succès reflète surtout la parfaite adéquation de cette nouvelle offre avec une demande en forte croissance.

Warren G. Bennis a écrit "*Managers do things right, leaders do the right things*" ... Pour affronter aujourd'hui et préparer demain, il est temps d'accompagner nos managers dans le développement de leur leadership.

F. Kohler



A... venir et passé !

L'agenda

Zoom métier banque et finance

05/02/2014, de 14h à 16h à l'OFPC

<http://www.geneve-finance.ch/en/event/gpf-zoom-metiers-banque-et-finance>

LSFIN: dépôt du projet de loi par le DFF

"Le dépôt du projet de loi, reporté de 6 mois en octobre dernier, est attendu pour le mois d'avril 2014" - Roland Meier porte parole du Département Fédéral des Finances DFF

Swiss-Arab Wealth Management Forum

03/04/2014, toute la journée, au Grand Hotel Kempinski

http://www.geneve-finance.ch/evenements_2013/swiss-arab-forum

Ce qu'il ne fallait pas rater ces 3 derniers mois

Symposium HEG : L'enjeu des compétences

14/11/2013 : 10^{ème} symposium HEG sur la thématique de « la Place financière Genevoise après le secret bancaire »

<http://www.isfb.ch/isfb/Layout2/Communications/Symposium-HEG-l-enjeu-des-competences>

Maigrir ou mourir, le choix ultime des banques

15/10/2013 – La Tribune de Genève publiait en une un article sur l'avenir de la place financière et l'urgence pour les banques à se reformer.

Pourquoi les banques étrangères quittent la Suisse ?

09/12/2013 – Excellent article de fond dans l'ultime numéro de la Banque Suisse. En levant le tabou de l'activité des banques étrangères en banque privée, l'article donne les clés pour comprendre les difficultés actuelles de la place financière.

<http://www.isfb.ch/isfb/Layout2/Communications/Pourquoi-les-banques-etrangeres-quittent-la-Suisse>

Banques : les salaires vont baisser, pas l'emploi

09/12/13 - Le Directeur de la banque Piguët Galland explique dans "Le Temps" pourquoi le chômage dans le secteur ne devrait qu'être conjoncturel alors que la baisse des salaires sera inéluctable et durable.

<http://www.isfb.ch/isfb/Layout2/Communications/Banques-les-salaires-vont-baisser-pas-l-emploi>

Le FMI Evalue le secteur Financier Suisse

17/12/2013 - Dans le cadre du Programme d'Evaluation du Secteur Financier (PESF), le Fonds Monétaire International (FMI) a effectué une vaste analyse du secteur financier Suisse.

<http://www.geneve-finance.ch/thematiques-financieres/17/12/2013%20Le%20FMI%20C3%A9value%20le%20secteur%20financier%20suisse>

Démission du Directeur de la FINMA

5/01/2014 - *Communiqué de presse*. Patrick Raaflaub démissionne de sa fonction de directeur de la FINMA. Il quittera son poste à la fin du mois de janvier 2014. Dès le 1er février 2014, le directeur suppléant Mark Branson exercera la direction opérationnelle de la FINMA. Le conseil d'administration de la FINMA a déjà initié la procédure de désignation du nouveau directeur.

Last minute...

Ouverture des inscriptions du CAS Pilotage des Opérations Bancaires (pour la session de février 2014) et du MAS Banque et Finance (pour la session de septembre 2014)



Rédaction :

Frédéric Kohler – ISFB

Frédéric Ruiz – ISFB

Avec la contribution exceptionnelle de :

- **Bertrand Gacon**
Head of Responsible Investment and Philanthropy - Lombard Odier & Cie SA
Président Sustainable Finance Geneva
- **Antoine Mach**
Directeur Covalence EthicalQuote
Membre Comité exécutif
Sustainable Finance Geneva
- **Oliver Chappaz (LLM Tax)**
Avocat au barreau de Louisiane
Associé au sein de l'étude Lemania Avocats de Genève.

ISFB - Institut Supérieur de Formation Bancaire

Route des Jeunes 12
1227 Carouge – Genève

Téléphone 022 827 30 00

email: info@isfb.ch

web: www.isfb.ch